

# Unternehmensberater und Mitgestaltung

**Je schneller die Managementmoden wechseln, desto häufiger wird ›externer Sachverstand‹ eingekauft. Der richtige Umgang mit Unternehmensberatungen verlangt von Betriebs- und Personalräten einiges an ›Strategie und Taktik‹.**

**B**ETRIEBS- UND PERSONALRÄTE müssen sich im wachsenden Maße mit Reorganisations- also Umgestaltungsprojekten auseinandersetzen. Als Antwort auf einen sich verschärfenden Wettbewerb, auf dynamischer werdende Märkte und einen rasanten technischen Fortschritt verstärken die Unternehmen ihre Anstrengungen zur Erhöhung der Flexibilität, zur Steigerung der Innovationskraft und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Ob dies nun unter der Flagge ›Lean Management‹ [↔], ›Business Reengineering‹ [↔] oder gar ›virtuelles Unternehmen‹ geschieht – meist kaufen sich die Unternehmen dafür Beistand von außen ein. Unternehmensberatungen wie McKinsey & Co, Roland Berger & Partner, Kienbaum & Partner, A.T. Kearney, Andersen Consulting oder Arthur D. Little – um einige der großen Beratungsfirmen zu nennen – sollen mit ihrem Fach- und Methodenwissen Reorganisationen kompetent vorbereiten und umsetzen.

Je nach Auftrag übernehmen die Unternehmensberater dabei folgende Aufgaben:

- Ist-Aufnahme, also die (Schwachstellen-)Analyse der bestehenden Verhältnisse;
- Formulierung von Soll-Konzepten;
- Entwicklung und Empfehlung von Lösungen und Strategien;
- Unterstützung zur Einleitung von Umsetzungsmaßnahmen;
- Soll-Ist-Vergleiche (um die Effizienz ergriffener Maßnahmen zu überprüfen).

## Nicht ignorieren, nicht resignieren

Die Antwort auf die Frage, wie sich Betriebs- und Personalräte verhalten sollen, wenn mit Unterstützung von Unternehmensberatern umfassende Reorganisationen in die Wege geleitet werden, scheint einfach zu sein: Die Interessenvertretung muß schnell und entschlossen handeln, um negative Auswirkungen für die Beschäftigten zu vermeiden oder wenigstens abzumildern. Nicht ignorieren, nicht resignieren, nicht Laufen lassen, sondern schützend und gestaltend tätig werden – dazu gibt es wohl keine Alternative.

Betriebs- und Personalräte, die dies erkennen und Einfluß nehmen wollen, stoßen dabei – zumindest zu Beginn des

Beratungsprozesses – gar nicht so selten auf großes Verständnis sowohl beim Management als auch bei den Beratern. Mitunter wird eine Beteiligung sogar regelrecht eingefordert. Unternehmensberater und vom Management beauftragte Projektverantwortliche stellen sich der betrieblichen Interessenvertretung vor, informieren über Vorhaben, Vorgehensweise und Teilergebnisse.

## Verständnis und Entgegenkommen, aber ...

MAN ZEIGT GROSSES Verständnis für mögliche Bedenken des Betriebs- oder Personalrats und nimmt Anregungen dankbar entgegen. Nicht selten wird sogar angeboten, einen Vertreter in den auf höchster Ebene angesiedelten Lenkungsausschuß zu entsenden und/oder in diversen Projektgruppen mitzuarbeiten. Kurzum: Es wird signalisiert, daß es nichts zu verbergen gebe, und daß alle Beteiligten – auch wenn es im Detail unterschiedliche Bewertungen geben könnte – an einem Strang ziehen müßten, damit im Ergebnis eine moderne, wettbewerbsfähige Unternehmensorganisation entsteht.

Doch der Teufel steckt wie immer im Detail: Wie soll die Strategie des Betriebs-/Personalrats bei der Einführung neuer Managementkonzepte konkret aussehen? Wie kann ein kritisches Begleiten der Aktivitäten der Unternehmensberater oder gar ein Umlenken des Reorganisationsprojekts nach den Vorstellungen der Arbeitnehmervertretung organisiert werden? Wo liegen die Grenzen einer Beteiligung? Diese oder ähnliche Fragen lassen sich natürlich nicht generell beantworten. Sie sind vielmehr von den jeweiligen Bedingungen in den Unternehmen und auch von den Gegebenheiten innerhalb des Gremiums abhängig. Steckt etwa ein Unternehmen in einer schweren wirtschaftlichen Krise, sind die Voraussetzungen zur Durchsetzung von Forderungen wie beispielsweise Rationalisierungsschutz und Bestandswahrung natürlich weitaus un-

## Projektinformation

<b>Projektkurzbeschreibung</b>	<i>z.B. Vertriebssteuerung, -controlling</i>
<b>Projektergebnisse</b>	<i>Entwicklung eines einheitlichen Konzeptes für alle Betriebsstätten auf der Basis von SAP</i>
<b>Mögliche Auswirkungen aus Sicht der Beschäftigten</b>	<i>Leistungs- und Verhaltenskontrolle Leistungsverdichtung neue Aufgabenprofile</i>
<b>Anforderungen an den Betriebs- oder Personalrat</b>	<i>Entwicklung eigener Vorstellungen z.B.: kein personenbezogenes Controlling Abschluß einer Betriebsvereinbarung</i>
<b>Zeitraumen</b>	<i>ab sofort</i>

günstiger als für den Fall, daß ein profitables Unternehmen aus Weitsichtigkeit heraus vorbeugend bestehende Strukturen und Prozesse ändert.

Und Betriebs-/Personalräte, die in der Vergangenheit wiederholt erfahren mußten, daß die Hinzuziehung einer Unternehmensberatung mit einschneidenden Nachteilen für die Beschäftigten verbunden war, und daß sich Beteiligungsanfragen seitens des Managements lediglich als Lippenbekenntnisse entpuppten, werden bei der Strategieentwicklung sicherlich zu anderen Ergebnissen kommen als Betriebsräte, die einem Management gegenüberstehen, welches sich durch tatsächlich vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit auszeichnet. Verfügt ein Betriebs-/Personalrat über vielfältiges Wissen, arbeitet er solidarisch und nutzt bestehende Mitwirkungsrechte offensiv aus, wird eine wie auch immer geartete Beteiligung wohl eher Früchte tragen als bei Interessenvertretern, die nicht einmal bereit sind, sich weiterzubilden oder ihre garantierten Rechte einzufordern.

### Wichtig: Informationen sammeln

ABER UNABHÄNGIG davon, ob eine Arbeitnehmervertretung eher in die Rolle des kritischen Beobachters oder in die eines offensiven Gestalters schlüpft, ist es wichtig, umfassend und systematisch Informationen zu sammeln – und zwar während des gesamten Beratungsprozesses. Folgende Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Ziele des Arbeitgebers;
- Konzept und Arbeitsweise der Berater;
- Vorstellungen des Managements und der Berater zur Beteiligung des Betriebs-/Personalrats;
- mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigten;
- Lösungsalternativen zu den Empfehlungen der Berater.

Um zu gewährleisten, daß Informationen systematisch und fortlaufend bearbeitet werden, empfiehlt es sich, entsprechende Auswertungen vorzunehmen, sorgfältig zu dokumentieren und je nach Informationsstand zu aktualisieren. Hilfreich hierfür

können schon einfache, selbst entwickelte Formulare sein, wie das Beispiel oben/links/rechts zeigt.

Die vom Betriebsrat festzulegende Gestaltungsstrategie sollte dabei nicht losgelöst von der durch Management und Beratungsfirma vereinbarte Organisationsstruktur des Beratungsprozesses (Projektleitung, Projektgruppe, Zeitplan usw.) entwickelt werden. Sorgfältig und unter Abwägung aller Chancen und Risiken muß geprüft werden, ob eine Mitarbeit in den Projektorganen sinnvoll sein kann. In der Praxis sind häufig folgende Organe vorzufinden:

- ein Lenkungsausschuß/Steuerungsausschuß;
- eine Projektleitung;
- Projektteams,

Der Lenkungsausschuß, der sich in der Regel aus Managern der obersten Hierarchieebenen zusammensetzt, hat unter anderem die Aufgabe, strittige Fragen zu regeln, die Projektleitung zu unterstützen, (Teil-)Ergebnisse zu bewerten und letztlich die weichenstellenden Entscheidungen zu treffen. Die aus internen Experten zusammengesetzte, häufig um externe Berater ergänzte Projektleitung untersteht diesem Lenkungsausschuß direkt und ist für das reibungslose Funktionieren und die Realisierung des Projekts und der Beratung verantwortlich. Ihnen zugeordnet sind sogenannte Projektteams, denen meist Beschäftigte aus den zu untersuchenden Organisationseinheiten angehören. Die Projektteams analysieren und be-

werten Strukturen und Prozesse oder bearbeiten klar umschriebene Fragestellungen.

Geht es nun um die konkrete Mitarbeit in diesen Entscheidungs- und Arbeitsgremien, so könnte ein Betriebs- oder Personalrat eine der folgenden Positionen einnehmen:

### Die Distanzwahrung

DER BETRIEBS-/PERSONALRAT verweigert jegliche Beteiligung in den Organen und konzentriert sich auf die Abmilderung negativer Konsequenzen, indem er in der Umsetzungsphase (also relativ spät) die Regelung einzelner, aus der Reorganisation sich ergebender, mitbestimmungspflichtiger Details anstrebt. Werden im Rahmen des Projekts beispielsweise Vorschläge zur Arbeitszeit, zu einem verstärkten EDV-Einsatz oder zu neuen Entgeltsystemen vorgelegt, dann wird die Interessenvertretung im Rahmen ihrer gesetzlichen Möglichkeiten aktiv, entwickelt zu den einzelnen Aspekten ihre Position und tritt mit dem Arbeitgeber in Verhandlungen ein.

Diese ›Distanz-Position‹ dürfte vor allem dann eingenommen werden, wenn die Interessenvertretung die Risiken eines ›Mithineingezogenwerdens‹ höher einschätzt als die Risiken eines Verzichts auf Mitarbeit. Dies könnte beispielsweise



se dann der Fall sein, wenn die Gefahr besteht, daß das Management versucht, die Mitarbeit des Betriebs-/Personalrats für die Durchsetzung ihrer Interessen zu instrumentalisieren. Dazu zählt auch die sicherlich nicht selten vorkommende Absicht des Managements, durch die Einbindung der Arbeitnehmervertretung

Argumentations-, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit verfügen und die aufgrund ihrer Kompetenz ein hohes Ansehen beim Management genießen, ernsthaft Gehör finden. Fehlen diese Qualifikationen oder werden sie nicht anerkannt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, daß die Interessenvertretung im

- Umfassende Qualifizierungen zur Vorbereitung auf neue Anforderungen; sowie
- Berücksichtigung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Umsetzung von Maßnahmen.

### Die Abhängigkeit des Beratungsverlaufs von der Einstellung der Interessenvertretung macht das Management empfänglicher für arbeitnehmerorientierte Forderungen.

mögliche Ängste und Widerstände in der Belegschaft im Keim zu ersticken.

Der entscheidende Nachteil der Distanzhaltung ist, daß der Betriebsrat erst in der Umsetzungsphase in die Offensive geht. Die Weichen sind dann bereits gestellt, so daß sich bestenfalls einzelne Auswirkungen noch ›sozial abfedern‹ lassen.

#### Die ›Besser-als-Nichts‹-Haltung

DIESE POSITION SIEHT etwa so aus: Das Beteiligungsangebot des Managements (z. B. dem Betriebs-/Personalrat einen Sitz im Lenkungsausschuß zu gewähren) wird ohne Bedingungen angenommen. Dadurch will die Interessenvertretung sicherstellen, daß sie alle wichtigen Informationen aus erster Hand erhält. Außerdem steckt hinter dieser Position die Hoffnung, daß sich die Chancen erhöhen, durch sachbezogene und konstruktive Mitarbeit bei den Projektverantwortlichen eine gewisse Sensibilität für die Belange der Beschäftigten zu erreichen. Ob diese Hoffnungen sich erfüllen, ist allerdings sehr stark von der Qualifikation der sich in den Gremien engagierenden Betriebs-/Personalratsmitglieder abhängig. Denn wenn überhaupt, dann dürften nur fachlich versierte Betriebs-/Personalräte, die auch über ausgeprägte

Ergebnis ›über den Tisch gezogen wird‹ und lediglich als Marionette in den Händen des Managements fungiert.

#### Die Absicherungs-Position

ZIEL DIESER DRITTEN Position ist es, das Risiko einer Schein-Beteiligung zu verringern oder sogar ganz auszuschalten. Aus diesem Grund läßt sich der Betriebs-/Personalrat nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen auf eine Mitarbeit in den Entscheidungs- und Arbeitsgremien ein. Nur dann, wenn bestimmte Spielregeln festgelegt werden, wird es als möglich angesehen, daß sich der Betriebs-/Personalrat und die Beschäftigten guten Gewissens auf länger angelegte Veränderungsprozesse einlassen können. Die Spielregeln werden dann in jedem Fall in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgezurrert. Beispiele für solche Spielregeln sind etwa folgende Aspekte:

- Paritätische Besetzung des Lenkungsgremiums;
- Konkretisierung der Informationspflichten des Arbeitgebers;
- Gewährung eines Sachverständigen für den Betriebs-/Personalrat;
- Rationalisierungsschutz und Besitzstandswahrung;
- kontinuierliche und ehrliche Unterrichtung der Beschäftigten über alle Beratungsschritte hinweg;

#### Die Chancen stehen nicht einmal schlecht

ZUMINDEST DANN, wenn ein Unternehmen nicht in einer schweren wirtschaftlichen Krise steckt, sind die Chancen zur Verwirklichung der Absicherungs-Position gar nicht so schlecht. Die Bereitschaft, ›Zugeständnisse‹ zu machen, ist in wirtschaftlich guten Zeiten bekanntlich größer als in schwierigen Phasen.

Welche dieser drei Strategien die Interessenvertretung auch bevorzugt: Es ist in jedem Fall unabdingbar, daß der Betriebs-/Personalrat seine rechtlichen Einflußmöglichkeiten kennt. Denn im Verlauf eines Beratungsprozesses kann es immer einmal notwendig werden, auch auf rechtlicher Ebene einzugreifen. Andererseits liegt es in der Natur eines Beratungsprozesses, daß über die rechtlichen Gegebenheiten hinaus Einfluß geltend gemacht werden kann und soll. Dabei sollte bedacht werden, daß die Hinzuziehung einer Unternehmensberatung auch für das Management ein Feld mit vielen Unwägbarkeiten ist. Insbesondere ist es für das Management im Vorfeld schwer abzuschätzen, wie sich Betriebs-/Personalrat und Belegschaft verhalten werden. Mobilisiert die Arbeitnehmervertretung ihre Kräfte gegen das Vorhaben, schürt sie Widerstände und Bedenken in der Belegschaft, warnt vor den Untersuchungsmethoden der Berater, kurzum: Geht sie auf Konfrontationskurs, so wird dies die Durchführung von Analysen sicherlich erschweren oder gar unmöglich machen.

Nicht zuletzt aus dieser Erkenntnis heraus empfehlen ja auch nicht wenige Unternehmensberater, den Betriebs-/Personalrat ›mit ins Boot zu holen‹. Mit anderen Worten: Die (begrenzte) Abhän-

gigkeit des Beratungsverlaufs und der Beratungsergebnisse von der Einstellung der Interessenvertretung macht das Management »empfindlicher« für arbeitnehmerorientierte Forderungen. Insofern sollten Betriebs- und Personalräte keine falsche Bescheidenheit an den Tag legen, sondern offensiv ihre Beteiligung einfordern, um so zu gewährleisten, daß bei Reorganisationen soziale Belange Berücksichtigung finden.

### Hinzuziehung eines Sachverständigen

ECHTE BETEILIGUNG setzt Gestaltungsmacht voraus. Gestaltungsmacht wiederum ist von Wissen abhängig. Verfügt der Betriebs-/Personalrat nicht über das erforderliche Wissen, so ist es gegebenenfalls sinnvoll, sich unterstützen zu lassen. Dafür haben Betriebs- und Personalräte schließlich das Recht, nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgabe erforderlich ist.

Sachkenntnisse und Praxiserfahrungen vorausgesetzt, kann der Sachverständige dann vermittelnd und strukturierend tätig werden, wenn es beispielsweise um die Analyse und Bewertung von Informationen, Teilergebnissen und Abschlußgutachten geht. Er kann helfen bei der Abschätzung von Folgen für die Beschäftigten aber auch bei der Entwicklung von Alternativkonzepten. Die Arbeit eines Sachverständigen hat allerdings da seine Grenzen, wo der Betriebs-/Personalrat in die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber treten müßte.

Die besten Analysen und Gestaltungskonzepte bleiben aber unwirksam, wenn die Interessenvertretung sich scheut, die entwickelten Vorstellungen gegenüber der Geschäftsleitung – notfalls auf rechtlichem – Wege durchzusetzen. Hier müssen nicht wenige Betriebs- und Personalräte lernen umzudenken, da in zahlreichen Organisationen in der Vergangenheit rechtliche Auseinandersetzungen zwischen Interessenvertretung

und Geschäftsleitung tabu waren. Insbesondere dort, wo über Jahre hinweg Gewinne erzielt wurden, konnten Arbeitnehmervertreter häufig viel für die Beschäftigten erreichen, ohne auf Konfliktkurs gehen zu müssen. In vielen dieser Betriebe und Verwaltungen haben sich aber zwischenzeitlich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtert – mit der Konsequenz, daß nunmehr Reorganisationen verbunden mit weitreichenden Veränderungen für die Beschäftigten in Angriff genommen werden. Damit aber stößt auch eine harmonieorientierte Zusammenarbeit an ihre Grenzen. Dies zu verarbeiten, fällt manchem Betriebs-/Personalrat schwer.

Ulrich Fischer, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung Niedersachsen, Donnerschwerer Straße 84, 26123 Oldenburg; eMail: btqnds@aol.com



## Jetzt abonnieren!



## Die Arbeit & Ökologie-Briefe

Fachinformationen zu Arbeit, Gesundheit und Ökologie in Betrieb und Büro – erscheint 14täglich ...

Inhalt: Nachrichten und Hintergrundberichte zum Spannungsfeld Gesundheit/Ökologie in Betrieb und Büro. In knapper Form werden umwelt- und gesundheitsrelevante Konflikte dargestellt – immer nahe an der Praxis. So berichten die *Arbeit & Ökologie-Briefe* regelmäßig über die Umsetzung der neuen Bildschirmarbeitsverordnung, informieren über erste Erfahrungen, dokumentieren Mustervereinbarungen zur Bildschirmarbeit und geben Hinweise auf Handlungshilfen, Seminare und ähnliches ...

Bitte ein kostenloses, unverbindliches Probeexemplar an:

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Diese Bestellung bitte per Post oder Fax an:  
Arbeit & Ökologie-Briefe, Leserservice,  
Bund-Verlag, Postfach 90 0840, 51149 Köln,  
Telefon 0 22 03 / 93 47-0, Telefax 0 22 03 / 93 47 77